



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/ UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ CCSA  
Departamento de Administração/ DA

**O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO  
PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**

ALAN BANDEIRA DE MELO

João Pessoa  
Novembro, 2016

ALAN BANDEIRA DE MELO

**O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO  
PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**

Trabalho de curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

Professora orientadora: Dra. Sandra Leandro Pereira

João Pessoa

Novembro, 2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M528p    Melo, Alan Bandeira de.  
          O plano de ação como instrumento de controle no processo de  
          gestão estratégica da produção / Alan Bandeira de Melo. – João  
          Pessoa, 2016.  
          61f. : il.  
  
          Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Sandra Leandro Pereira.  
          Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –  
          UFPB/CCSA.  
  
          1. Gestão estratégica. 2. Gestão hospitalar. 4. Administração da  
          produção. 3. Plano de ação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS CDU: 658(043.2)

A Professora orientadora Dra. Sandra Leandro Pereira

Solicitamos examinar e emitir parecer no trabalho de curso do aluno:

ALAN BANDEIRA DE MELO.

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

Prof.<sup>a</sup> M. Sc. Paula Luciana B. Sanches.  
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

ALAN BANDEIRA DE MELO

### **O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**

Trabalho de Curso Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Banca examinadora

---

Profª. Dra. Sandra Leandro Pereira  
Orientador

---

Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira  
Examinador

## **Dedicatória**

Dedico esse trabalho a minha família, em especial a minha mãe Albenice, a meu pai José Marcos e a meu irmão Alysson, que com amor me motivaram nessa caminhada. Dedico também a todos os meus professores, que me passaram seus conhecimentos ao longo da minha vida escolar até a acadêmica. Dedico também a todos os meus colegas de curso, que possamos fazer a diferença em nossas carreiras. A minha namorada Rayssa Renovato, por ter me apoiado e motivado a dar sempre meu melhor, e a buscar meus objetivos.

## Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a **Deus** pela minha vida e pela graça de poder concluir meus objetivos por honra e glória a seu nome. Também por ter me ajudado, me amparado nos momentos de fraqueza e me proporcionado momentos únicos nesse período acadêmico.

Agradeço aos meus pais, **Albenice Ceciliano e José Marcos**, por me incentivar nas minhas escolhas e me ensinar a ser um cidadão honrado. Obrigado pelo amor com que tem dedicado a nossa família, por sempre acreditar no meu potencial, e por ser meu alicerce nos momentos difíceis.

Ao meu irmão **Alysson Bandeira**, que sempre esteve ao meu lado, mesmo nos momentos de discordância. Obrigado pelos puxões de orelha e pelos conselhos dados em minha vida, e que o Nosso Senhor Jesus Cristo cubra de bênçãos sua vida, e a de sua esposa **Liliane Linhares**.

A minha namorada **Rayssa Renovato**, que em pouco tempo já me ajudou bastante nessa minha caminhada, que sempre me motivou a seguir em frente e a buscar meus objetivos. Obrigado por ser essa pessoa companheira, amiga e conselheira em todos os momentos.

Aos **entrevistados**, que me cederam um pouco do seu tempo para a construção dessa pesquisa, sem vocês não teria conseguido.

À Universidade Federal da Paraíba (UFPB), de modo especial ao **Departamento de Administração (DA) e a Coordenação** do curso que, através dos professores e funcionários, contribuíram para as experiências vividas nesse período acadêmico.

A **Profª Dr. Sandra Leandro**, pela orientação dada e pelos conselhos dados que levarei para toda a minha vida. Obrigado por me acolher como um filho, nos momentos em que me sentia perdido e por aceitar esse desafio de me guiar nessa pesquisa.

E a todos aos meus colegas, que puder ajudar e ser ajudado nesse tempo, que se tornaram amigos para toda a vida. E as demais pessoas que não citei e que me ajudaram na concretização desse objetivo, meu muito obrigado!

**“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.**

**(Albert Einstein)**



## **RESUMO**

MELO, Alan Bandeira de. O plano de ação como instrumento de controle no processo de gestão estratégica da produção. Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sandra Leandro Pereira. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 61p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

Com o aumento das organizações e ampliação da concorrência, está cada vez mais necessária a utilização de instrumentos para apoiar a tomada de decisão, bem como corrigir e aperfeiçoar as práticas das organizações. Esta pesquisa tem por objetivo principal discutir a implantação do plano de ação como instrumento de controle no processo de gestão estratégica da produção, em uma subunidade administrativa de serviço hospitalar. Em termos de relevância, destaca-se a intenção de verificar a viabilidade dessa implantação e suas possíveis contribuições, realçando a importância do plano dentro do complexo hospitalar por meio da gestão estratégica da produção. Para dar embasamento à pesquisa, foram utilizados estudos de Teixeira (2006), Pires (1995), Tavares (2010), Maximiano (2011), Cerra (2000), Bachmann (2010) e Santos (2010), entre outros autores de conhecimento indiscutível. A coleta de dados foi feita através de entrevista semiestruturada e diário de campo, com um grupo que tem características específicas em comum. Quanto aos procedimentos metodológicos, aplicou-se o Método Analítico desenvolvido por Pereira (2002b) nos discursos transcritos dos entrevistados. Os entrevistados são funcionários de diversos níveis hierárquicos dessa subunidade administrativa hospitalar. Os resultados obtidos demonstraram que há a necessidade de um instrumento de controle e a sua falta acarreta a perda de informação, dificuldade na identificação de falhas, assim como o comprometimento da unificação dos dados. Foi percebido durante a entrevista que muitas das informações coletadas no hospital não são usadas pela direção no momento, o que pode enfraquecer a tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão hospitalar. Plano de ação.

## **ABSTRACT**

With the rise of organizations and expansion of competition is increasingly necessary use to tools to support to making decision as well as to correct and improve the practices of organizations. This research has as main objective to discuss the implementation of the action plan as an instrument of control in the process of strategic management of production in a subunit administrative hospital service. In terms of relevance, the intention is to verify the feasibility of this implantation and its possible contributions emphasizing the importance of the plan inside the hospital complex through the strategic management of the production. To give foundation to the research were used the studies of Teixeira (2006), Pires (1995), Tavares (2010), Maximiano (2011), Cerra (2000), Bachmann (2010) and Santos (2010), among others authors of indisputable knowledge. The data collection has done through a semi-structured interview and field diary with a group that has specific characteristic in common. According to methodological procedures, the Analytical Method developed by Pereira (2002b) was applied in the transcribed speeches of the interviewees. The interviewees are employees of several hierarchical levels of this hospital administrative subunit. The obtained results demonstrate that there is a need for a control instrument and its lack entails the loss of information, difficulty in identifying failures, as well as the commitment of data unification. During the interview it was realized that much of the information collected in the hospital are not used by management at the time which could weaken to making decision.

Key words: Strategic management. Hospital management. Action plan.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagem para o processo de gestão estratégica.....	16
Quadro 2 - Etapas para aplicação do plano de ação .....	25
Quadro 3 - Exemplo fictício do uso do plano.....	26
Quadro 4 - Esquema geral da pesquisa.....	32
Quadro 5 - Análise sobre mecanismo de controle .....	36
Quadro 6 - Análise sobre coleta de informação .....	38
Quadro 7 - Análise sobre a unificação da informação.....	40
Quadro 8 - Análise sobre a tomada de decisão.....	43
Quadro 9 - Análise sobre os instrumento de coleta de dados .....	44
Quadro 10 - Análise sobre a informação na tomada de decisão.....	46
Quadro 11 - Análise sobre a identificação do problema .....	47
Quadro 12 - Análise sobre os critérios de identificação da necessidade de resolução .....	48
Quadro 13 - Análise dos dados essenciais para a tomada de decisão.....	49
Quadro 14 - Análise sobre o instrumento de controle nos serviços .....	50
Quadro 15 - Análise sobre os benefícios nas áreas funcionais da administração.....	50
Quadro 16 - Análise sobre a otimização de recursos com o instrumento.....	51
Quadro 17 - Análise sobre os benefícios do instrumento no trabalho.....	51
Quadro 18 - Análise sobre outras descrições sobre a implantação.....	52
Quadro 19 - Plano de ação Ilustrativo do Complexo .....	53

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Etapas do processo da gestão estratégica.....	18
Figura 2— Conteúdo de uma Estratégia de Produção.....	22

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	15
LISTA DE FIGURAS .....	16
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	16
<b>2.1.1 Caracterização do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 Administração Estratégica.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Gestão Estratégica da Produção.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Gestão Estratégica no Serviço .....</b>	<b>24</b>
2.2 O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO .....	24
<b>2.2.1 Empregando o instrumento Plano de Ação .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Contribuições do plano.....</b>	<b>26</b>
2.3 GESTÃO HOSPITALAR.....	27
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	30
3.2 TÉCNICA DE PESQUISA.....	31
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	32
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS .....	32
3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>55</b>
REFERÊNCIAS .....	57
APÊNDICE 1 – Instrumento de Pesquisa – Roteiro de Entrevista .....	59
APÊNDICE 2 – Diário de Campo.....	60

# 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento das organizações, as empresas estão tendo que se preparar com a elaboração de estratégias claramente voltadas para ganhos de mercado, bem como se destacar no mesmo. É cada vez mais recorrente a formulação e implementação de estratégia para ações de médio e longo prazo, no intuito de renovar suas atuações a fim de se manter competitivo perante a concorrência.

De acordo com Lima (2009, p. 2), “Essas mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação” o que torna o planejamento cada vez mais essencial, perante a disputa de espaço e o comportamento do mercado. A falta do planejamento estratégico dificulta a organização identificar as oportunidades, assim como quais ações serão tomadas e em que momento. Para Lacombe (2009 apud SILVA 2010), o planejamento é um poderoso instrumento e fundamental para o desenvolvimento da organização. Por isso, devido à cobrança diante do mercado, as empresas estão buscando a implementação dessas estratégias para a criação de missão, visão, valores e objetivos de acordo com o seu ambiente.

Com isso, foi escolhido como instrumento de orientação estratégica a ferramenta plano de ação 5w2h, pela sua fácil compreensão, além de organizar as informações, planejamento e apresentação de resultados. Segundo Vergara (2006 apud GUIMARÃES 2013, n. p.):

O plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

A utilização da 5w2h busca sustentar as decisões a serem tomadas, bem como auxiliar no acompanhamento e desenvolvimento do projeto. O plano de ação 5w2h se utiliza de uma tabela como perguntas, sete ao todo, como interface para uma rápida visualização do processo. Em virtude da carência de planejamento na organização, o trabalho tem como objetivo discutir a implantação do plano de ação como instrumento de controle

no processo de gestão estratégica da produção, em uma subunidade administrativa de serviço hospitalar.

Sendo assim, o trabalho será separado em tópicos onde cada um abordará como e de que forma a ferramenta pode auxiliar na busca de um serviço público de saúde mais preciso. A pesquisa se inicia caracterizando a Gestão estratégica, especificando aspectos do planejamento, sua administração e abordagem na produção, bem como no serviço. Outro ponto abordado é sobre o Plano de ação como instrumento de controle, explicando sua montagem e contribuição. Por a pesquisa se passar em um hospital, foi desenvolvida uma seção sobre gestão hospitalar.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O problema da pesquisa tem como base a seguinte pergunta: De que forma um plano de ação pode ser caracterizado como um importante instrumento de controle no processo de gestão da produção, em uma subunidade administrativa de serviço hospitalar.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral dessa monografia é discutir a implantação do plano de ação como instrumento de controle no processo de gestão estratégica da produção, em uma subunidade administrativa de serviço hospitalar.

Os objetivos específicos que norteiam este trabalho são:

- Verificar a viabilidade de implantação de um plano de ação em uma subunidade administrativa hospitalar;
- Justificar as possíveis contribuições oferecidas por esse respectivo instrumento de controle, com base no Modelo 5W2H;
- Mostrar a importância do uso desse instrumento de controle para a gestão estratégica da produção de serviço de um complexo hospitalar.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Devido às empresas muitas vezes sentirem dificuldades na utilização de instrumentos para obtenção resultados dentro de uma visão estratégica, e assim causando em sua maioria um crescente aumento da competitividade, acabam gerando a necessidade do plano de ação para tornar as empresas capazes de concorrer com outras maiores. Diante disso, este tema irá discutir a implantação desse plano de ação, sua viabilidade e suas contribuições para o setor.

Em uma visão mais abstrata, este trabalho dará a possibilidade do hospital conhecer precisamente suas atividades através do mapeamento proporcionado pelo instrumento plano de ação. Auxiliará também na formação de objetivos para que a organização tenha metas a serem seguidas no sentido de alinhar as decisões tomadas. As informações relevantes contidas no trabalho serão apresentadas as diretorias do hospital, como forma de esclarecer e demonstrar as vantagens da gestão estratégica da produção. Por meio desse trabalho, se acredita que outros hospitais paraibanos poderão se utilizar dessas informações para adaptar a suas necessidades e por fim aplicar para uma melhor tomada de decisão.

Por se tratar de uma área hospitalar, pode-se dizer que o uso das estratégias é de grande importância para organizações do ramo da saúde pública, para uma melhor prestação do serviço. Segundo Teixeira et al. (2006, p. 42) “o gerenciamento na área da saúde é mais complexo do que qualquer outro tipo de organização”, se observarmos que todas as decisões tomadas afetam direta e indiretamente a vida da população assistida por esse hospital, que são crianças e adolescentes de 0 a 16 completos.

Assim como citado por Mintzberg et al. (2010, p.24) em seu livro *Safári de estratégia*, o autor Wright et al. (1992) acredita que estratégias são “planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com missões e objetivos da organização”, e é para isso que esta pesquisa esta sendo feita, para mostrar com o auxilio desse instrumento como as decisões podem ser corretamente tomadas. Outro ponto que ajudaria as organizações, mas se bem utilizado, segundo Pires (1995, p. 26) é “a adoção de novas tecnologias de produção e sistemas gerenciais tem duas alternativas mais usuais, porém muitas vezes analisadas e decididas apenas sob uma ótica operacional e de curto prazo”. Isso se deve por não considerar a necessidade de integrar essas decisões a um processo estratégico, ou seja, unir o operacional aos objetivos da organização.



E assim como nas diversas áreas, a hospitalar também sente o aumento dos níveis de competitividade e o crescimento da necessidade do gerenciamento produtivo, levando em consideração os conceitos e sistemas já aplicados. Por isso, há necessidade de um instrumento que mensure de forma clara que decisões tomar de acordo com a resolução do problema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o conteúdo teórico para desenvolvimento do estudo, com o intuito de nortear a pesquisa e fornecer subsídios e embasamento para a sua realização.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA



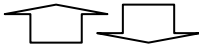
Com o passar do tempo, se percebeu a necessidade de algo que unisse as informações sobre estratégia e as colocasse em prática, usando como base os dados coletados pela empresas, o que levou a criação da gestão estratégica. Esse tipo de gestão leva em consideração a participação de vários níveis organizacionais em seu processo decisório.

Segundo Tavares (2010, p. 22) “a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação”, pois havia sempre uma diferença entre o plano estratégico elaborado e a realidade da organização. Por procurar reunir o plano estratégico visando o lado organizacional para a implementação e participação em seu processo decisório, Tavares (2010, p. 22) o conceitua como sendo “o conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”, ou seja, a gestão estratégica se utiliza dos três tipos de planejamento (tático, operacional e estratégico) para criar a melhor forma de administrar a empresa.

Atualmente, existem três tipos de gestão estratégica: de cima para baixo (descendente) ou *top down*, de baixo para cima (ascendente) ou *top up* e a mista ou adaptável, que é nada mais que a combinação dos dois anteriores.

Abaixo o Quadro 1 ilustra as três opções de gestão estratégica.

Quadro 1 - Abordagem para o processo de gestão estratégica.

Ascendente	Descendente	Mista
Direção	Direção	Direção
		
Gerência	Gerência	Gerência

Fonte: Tavares (2010, p.41)

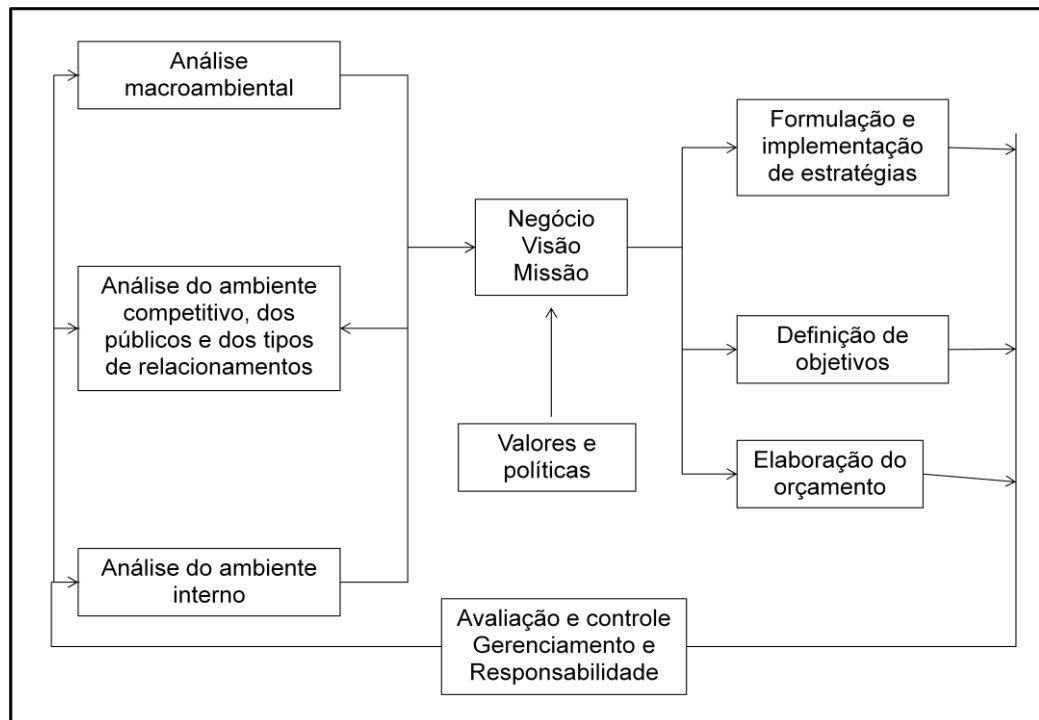
Como vemos no Quadro 1, na ascendente o processo vem da gerência ou intermediário, e vai até o nível superior da empresa que nesse exemplo seria a direção. Já na descendente é totalmente o oposto da ascendente, o processo começa do nível diretório e desce gradualmente aos níveis inferiores, no entanto na mista o processo segue nas duas direções simultaneamente para que cada nível dê sua contribuição no mesmo.

Segundo Tavares (2010, p. 55-56), a gestão estratégica tem como funções principais:

- Proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais propositada do futuro;
- Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintas, cultivo e prática de valores;
- Determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Por isso, é de grande importância para os gestores à aplicação da gestão estratégica de forma contínua para a empresa se tornar mais competitiva perante o mercado. Assim como no planejamento estratégico, a gestão estratégica também dispõe de etapas para o seu processo, mas claro que adaptada de acordo com cada organização, como podemos ver na figura 1. A primeira etapa seria a delimitação do negócio, elaboração da visão, missão e competências, que nada mais seria do que uma forma da organização refletir sobre onde está e aonde quer chegar.

Figura 1 - Etapas do processo da gestão estratégica



Fonte: Tavares (2010, p. 62)

A segunda etapa seria a análise macro ambiental, para identificar, classificar e analisar as variáveis de acordo com o desempenho da organização. Já a terceira levantaria o público, a competitividade e as relações da organização, ou seja, os *stakeholders*<sup>1</sup> que estão presentes no ambiente corporativo de forma direta ou indiretamente.

A quarta etapa se refere à análise do ambiente interno, que abrange e estabelece níveis de adequação, bem como a análise dos recursos tangíveis e intangíveis da organização. Sobre a quinta etapa Tavares (2010, p. 64) entende que valores seriam: “tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações” e que políticas seriam “sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas da organização para orientar seu processo decisório”. O autor quis demonstrar que ambas as definições tem sentido importante no que a empresa deseja passar aos seus clientes e funcionários.

Sobre a sexta etapa, se trata da formulação e implementação de estratégias, que é nada mais que estabelecer cursos de ação, para as diversas unidades de negócios, proporcionando uma lista de oportunidades para se investir e desinvestir. A definição dos objetivos foi

<sup>1</sup> *Stakeholders*, foi um termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman para indicar o público de interesse da organização, que se refere a grupos que afetam a organização.

considerada a sétima etapa, buscando criação de cada um de acordo com a responsabilidade das diversas áreas e da organização perante sua missão.

Ainda com relação à sétima, os objetivos criados são de caráter estratégico para que as áreas a ela responsáveis a executem de acordo com a missão estabelecida. A oitava seria a elaboração do orçamento, ou seja, toda a análise financeira do projeto na checagem do seu custo, viabilidade e disponibilidade orçamentária da organização. As próximas etapas seriam a avaliação da eficácia da estratégia, a distribuição de responsabilidade aos setores competentes e a implantação, que seria colocar tudo isso em prática de acordo com um cronograma já estabelecido.

### **2.1.1 Caracterização do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico, com o passar dos anos, se tornou cada vez mais importante na forma de como gerir um negócio, de forma a organizar e estruturar as informações, bem como suas ideias. De acordo com o Ansoff (1990), o planejamento estratégico se tornou gestão estratégica devido a problemas enfrentados pelas empresas americanas na década de 1950, que necessitavam de algo a mais que um planejamento que fosse mantido continuamente.

O planejamento estratégico tem como objetivos as ações que necessitam de longo prazo, ou seja, de um tempo maior para colher, formular e embasar as decisões. Por se tratar de uma ação de grande responsabilidade, normalmente são tomadas pelo conselho administrativo superior da empresa para a formulação e escolhas de estratégias, sempre analisando dentro e fora da organização. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de missão no ambiente em que ela está atuando”, sempre analisando o futuro para formular as ações empresariais.

Drucker citado por Chiavenato (2003) tem uma visão mais prática sobre o conceito de planejamento estratégico:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas

decisões e, através de uma retroalimentação organizacional e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER apud CHIAVENATO, 2003, p. 39).

O autor quis expressar que este tipo de planejamento busca sempre uma melhoria crescente e constante, nunca estagnando em um processo. Sozinho, o planejamento estratégico é insuficiente, sendo necessária uma integração entre este planejamento, o tático e o operacional.

O processo de planejamento estratégico, de acordo com Maximiano (2011) se utiliza não só do todo (a estratégia corporativa, por assim dizer), mas das partes também, como a estratégia de produção, de marketing, recursos humanos, dentre outras. Assim como na empresa, o plano estratégico também pode ser utilizado, segundo o autor, ao “nível de indivíduo” que é nada mais que se utilizar dessa ferramenta no seu dia a dia pessoal e até profissional, elencando objetivos a serem realizados.

A respeito do plano estratégico, Maximiano (2011, p. 204) ainda afirma que “a grande maioria das organizações tem planos estratégicos implícitos, que foram elaborados por meio de tentativa e erro”, ou seja, mesmo que as empresas não tenham ações estratégicas traçadas, as mesmas, ainda que não percebam, se utilizam de estratégias para suas decisões. É facilmente identificada em tais organizações uma estratégia mais implícita, que se utiliza de experiências anteriores por meio de tentativa e erro, e as toma para basear suas ações presentes. Vale salientar que o seguinte trabalho não pretende realizar um planejamento estratégico, mas sim se utilizar de seu conhecimento teórico para ajudar na resolução e levantamento de informações para a tomada de decisão.

### **2.1.2 Administração Estratégica**

A administração estratégica levou as organizações, bem como seus administradores a uma nova forma de gerência as empresas, através de novos instrumentos e trabalhando com novas informações. De acordo com Wright et al (2000), a primeira coisa a se fazer para uma melhor gestão é conhecer suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em seu ambiente interno e externo através da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), também conhecida com FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Com essas

informações a missão e os objetivos da organização podem ser construídos, e com isso mostrar ao corpo administrativo da organização os caminhos a serem seguidos.

Esse tipo de administração tem como objetivo a criação de riqueza por meio da satisfação dos *stakeholders*, ou seja, todos que interferem direta e indiretamente com o negócio. Após ter sua missão e objetivos definidos, as empresas agora devem formular estratégias que Wright et al (2000) dividiu em três níveis: empresarial, unidade de negócios e funcional. Logo em seguida a formulação desses níveis, são implantadas as estratégias e monitoradas para assegurar que estejam alinhadas com os objetivos traçados pela organização.

A administração estratégica se tornou algo necessário no mundo dos negócios, de acordo com o aumento da concorrência e da influência dos governos, o que acarretou uma maior compreensão do assunto e proporcionou uma expansão do conhecimento. Na administração estratégica atual, há dois fatores que segundo Alday (2000) são relevantes para se determinar o comportamento da organização: operações internacionais e responsabilidade social. O mercado internacional é sempre uma meta para organizações que querem seus produtos e marca, assim como a responsabilidade social é cobrada tanto por seus parceiros comerciais, como por seus próprios clientes.

### **2.1.3 Gestão Estratégica da Produção**

A gestão estratégica da produção foi criada inicialmente para suprir a necessidade de uma definição que se tinha para entender o crescimento, o lucro, a produção, ou seja, diversos fatores que podem orientar como está o mercado, no momento. A criação do seu conceito é atribuída ao trabalho pioneiro de Wickham Skinner, publicado em 1969 na Harvard Business Review (PIRES, 1995).

O conceito criado por esse autor desencadeou uma série de novas definições ao longo da história. Segundo Skinner apud Cerra (2000, p. 307) a estratégia da produção é “um conjunto de planos e políticas pelos quais a companhia tenta obter vantagens sobre seus concorrentes e inclui os planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores”, o utilizando como um diferencial competitivo perante o mercado. Segundo Slack apud Oliveira, G. T. et al (2006, p. 59), estratégia é um “padrão global de decisões e ações que posicionem a organização em seu ambiente e tenham o objetivo de fazê-

la atingir seus objetivos para longo prazo” no intuito de facilitar a finalidade ao qual a organização se propôs.

Para fácil compreensão dos conceitos acerca de estratégia da produção, vamos mostrar na figura 2 os componentes para esse tipo de estratégia.

Figura 2– Conteúdo de uma Estratégia de Produção

Estratégia da Produção	
Prioridades Competitivas	
custo	
qualidade	
Desempenho das Entregas	
Flexibilidade	
Áreas de Decisão	
Estruturais	Infraestruturais
Instalações	Organização
Capacidade	Recursos Humanos
Tecnologia	Qualidade
Integração Vertical	Relação com Fornecedores
	PCP

Fonte: Pires (1995, p. 26), Figura adaptada

As prioridades competitivas são um conjunto de itens que a indústria terá para competir no mercado (PIRES, 1995), ou seja, é o que gera essa competição com os concorrentes. Outros autores, como Leon et al citado por Alves Filho et al (1997), ainda acrescentam uma quinta prioridade: a inovação. O autor acredita que o fator inovação está extremamente ligado ao desempenho das entregas e a flexibilidade, onde a primeira no que se refere a execução em um período de tempo (criação e aprimoramento do produto/serviço), e a segunda na variedade de produtos (mix de produtos).

Ainda sobre a figura 2, Pires (1995, p. 76) nos relata que inicialmente Wheelwright listou a área de decisão em oito questões, 4 estruturais e 4 infraestruturais, e que os autores Fine & Hax, que incorporaram a nona questão (relação com os fornecedores), como vemos na figura 2. Temos de entender que os nove itens estão totalmente conectados, assim como Cerra (2000, p. 308) nos afirma que “Vale ressaltar, que os fatores estruturais e infraestruturais são



integrados, e assim as decisões tomadas em qualquer uma das categorias irão influenciar todas as outras”, ou seja, deve se pensar no conjunto para decidir estratégias.

De forma resumida, Pires (1995, p. 77-99) nos explica cada um desses itens, demonstrando características de cada um. O autor explica os nove como sendo:

- Instalações industriais: Suas decisões são tipicamente de longo prazo, e levam em consideração a localização da indústria, seu tamanho, mix de produtos, seus processos produtivos, seu volume de produção e grau de recursos produtivos;
- Capacidade: suas decisões são interligadas com as instalações, ou seja, depende delas, assim como da disponibilidade de mão-de-obra adequada e do gerenciamento da produção;
- Tecnologia: suas decisões dizem respeito à escolha do tipo e nível de automação no processo, movimentação de materiais e dos sistemas de informação (*software*);
- Integração vertical: as decisões dizem respeito ao que a empresa irá produzir, ao que irá comprar e sua política de compras a ser implementada;
- Organização: as decisões dizem respeito a estrutura organizacional, níveis hierárquicos e a organização do trabalho;
- Recursos humanos: suas decisões dizem respeito à “fixação dos procedimentos de seleção, contratação, treinamento, avaliação, promoção, transferência, dispensa, remuneração e motivação da mão de obra” (PIRES, 1995, p. 94);
- Qualidade: Definem os padrões e formas de controle da qualidade no produto e processos da empresa;
- Planejamento e controle da produção (PCP): Dizem respeito a um conjunto de questões dentro das atividades de controle produtivo, e suas decisões tendem a ser mais táticas que estratégicas;
- Relações com fornecedores: está diretamente ligada a integração vertical, através de dois tipos de abordagem, a competitiva (múltiplas fontes de fornecedores) e a cooperativa (dependência e confiança em fornecedores específicos).

O autor nos quis demonstrar que cada item tem uma importância no desenvolvimento da organização, sejam independentes ou interligados, levam em conta diversos fatores internos da administração. Esses tipos de áreas de decisão mostram como cada etapa é construída por diversos fatores, e como interagem umas com as outras para uma melhor tomada de decisão.

### **2.1.4 Gestão Estratégica no Serviço**

Assim como a gestão estratégica faz-se necessária em várias áreas, no setor de serviço não é diferente, seja ela na esfera pública ou privada. Se analisarmos que entre esses dois setores, a área pública tem maior rotatividade em seus cargos diretórios comissionados se comparado com a privada, e por isso esse modelo auxilia para que essas mudanças não causem um retrabalho das ações e objetivo já traçados.

A partir do momento que os gestores dessas áreas decidem incorporar a gestão estratégica em suas rotinas, é iniciado um planejamento estratégico para analisar o ambiente interno e externo desse órgão. Mais claro que qualquer mudança gera uma resistência e o setor público é conhecido pela relutância ao novo, sendo que essa oposição não se justifica se analisarmos que essa modificação no gerenciamento será em prol de um bem comum.

Após essa etapa de rejeição, muito pouco difere da área privada, pois assim como foi dito anteriormente, são analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para construir um projeto ou objetivos da organização, claro que sempre adaptando a realidade do setor com ajuda de indicadores de desempenho. Sabemos que o órgão público não executa tudo sozinho, sendo necessário o apoio das esferas, sejam elas federal, estadual ou municipal ao qual esse esteja inserido, ajudar e se manter ciente de todas as ações, bem como até propor a aplicação desse modelo em outras áreas.

## **2.2 O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**

Devido às empresas muitas vezes não terem conhecimento teórico para coordenar corretamente seus projetos e ações, muitas buscam o auxílio das ferramentas de gestão estratégica para planejamento e tomada de decisão. Uma das ferramentas mais utilizadas devido sua fácil manipulação é o plano de ação, que se utiliza de perguntas para traçar ações buscando alcançar metas ou resultados almejados pela organização.

Para BACHMANN (2010, p. 73), o plano de ação “consiste de um conjunto de tarefas a serem executadas com um objetivo específico. [...] e também facilita coordenar, manter e controlar as ações previstas”. Assim como outras ferramentas, ela trabalha auxiliando o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), que de acordo com WERKEMA (1995, p. 24)

“é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” na parte do planejamento.

O plano de ação se utiliza de perguntas para montar o mapeamento das atividades, onde é feita em uma tabela que demonstrará desde o que precisa ser feito até quanto custará aos cofres da empresa. Por se tratar de uma ferramenta de fácil compreensão, é extremamente utilizada nas empresas por retirar qualquer dúvida a respeito das necessidades para a implantação ou viabilidade de seus processos. Essa ferramenta se utilizada de metas estipuladas no futuro, distribuídas em etapas para que a organização consiga alcançá-las da melhor forma e de maneira planejada.

### 2.2.1 Empregando o instrumento Plano de Ação

Optou-se a utilização desse instrumento por ser de fácil compreensão e utilização, pensando de que forma a empresa poderia aplicar sem a necessidade de um grande conhecimento teórico. Ainda sobre a ferramenta, a mesma terá sua estrutura adaptar por entendermos que a há necessidade de outra pergunta como forma de complementar este trabalho, que será a inclusão da pergunta *para que*, como forma de objetivar cada ação.

Para utilizar esse instrumento, é necessária que a empresa queira melhorar, corrigir ou implantar um novo processo para que no final se constate sua viabilidade. O plano de ação é formado por perguntas que ao serem respondidas mostraram o que é necessário para alcançar a meta ou aproximar-se dela. Para melhor entendimento, será explicada mais claramente no Quadro 2 a baixo.

Quadro 2 - Etapas para aplicação do plano de ação

PLANO DE AÇÃO	
O que?	Que ação será executada?
Quem?	Que irá executar/participar da ação?
Onde?	Onde será executada a ação?
Quando?	Quando será executada?
Por quê?	Por que a ação será executada?
Como?	Como será executada?
Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte – Meira (2003)

Como se pode perceber, cada questão tem uma ordem sequencial que de acordo com a resposta dada na anterior, o que irá embasar a resposta da seguinte, formando um plano de ação estipulado por data. Ao colocar essas perguntas em forma de planilha, facilita sua visualização e compreensão das ações a serem tomadas, que se tornam autoexplicativas como veremos em um exemplo a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo fictício do uso do plano

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
OBJETIVO ( a causa que motivou o plano): Pesquisar como está o serviço oferecido pelo hospital X	
O QUE	Pesquisar como o hospital esta sendo avaliado pelos usuários
QUEM	Ouvidoria de hospital.
ONDE	No hospital.
QUANDO	14 de outubro de 2015 a 22 de outubro de 2015
POR QUÊ	O hospital necessita dessa informação para melhorar seus processos.
COMO	Através de ficha de avaliação
QUANTO CUSTA	Sem custos.

Fonte – o autor

Claro que os problemas das empresas nem sempre são resolvidos com uma única solução, na maioria estes necessitam ser subdivididos para que aos poucos sejam resolvidos e alcancem o problema total. É necessário a empresa que desejar aplicar essa ferramenta, entender que as ações formuladas devem ser baseadas nas causas do problema e não nos efeitos, assim como analisar os efeitos dessas ações e o custo a ela empregado.

### 2.2.2 Contribuições do plano

Uma das principais contribuições do plano de ação é proporcionar a identificação de um problema ou falha no processo, a aplicação de uma nova estratégia ou até um treinamento, e de forma clara, dar uma solução através de um cronograma estipulado, assim como também os custos. O instrumento ainda proporciona através do objetivo da pesquisa na empresa, buscar a necessidade e importância da mesma, onde muitas vezes a solução só vira após a resolução de mais de uma subetapa. Com a implantação desse instrumento em nossa pesquisa,

as informações coletadas pelo hospital pesquisado serão mais bem aproveitadas e aplicadas corretamente para a tomada de decisão.

Assim como empresas de diversas áreas, os hospitais também dispõem de vários setores que demanda e geram informações, que se bem utilizadas podem reduzir custos, reaproveitar a mão de obra, como também trazer melhorias aos serviços oferecidos. Assim como já foi citado, Teixeira et al (2006) nos afirmam que à complexidade no gerenciamento dessas organizações, o que nos mostra a necessidade existente nessa área. O plano de ação busca unir todas as necessidades para a realização de uma ação, num modelo de simples identificação de etapas que proporciona o reconhecimento das informações e ações necessárias para se criar uma estratégia.

Sabemos que o ato de planejar algo requer inicialmente o estudo das possíveis situações que podem está causando o problema, seja direta ou indiretamente. Por isso, o plano de ação é de total importância para que cada empresa visualize seus problemas, trace estratégias e ações para minimizar ou até resolver em um período curto ou de longo prazo, dependendo da gravidade e importância da ação. O uso desse instrumento possibilita e facilita os gestores a tomarem suas decisões de forma mais segura, baseada em dados concretos e abolindo o “achismo” muitas vezes usado.

## 2.3 GESTÃO HOSPITALAR

A gestão hospitalar foi introduzida para melhorar todo o controle da gerência, pois esse segmento deixou de ser visto de modo externo como só serviços de saúde oferecidos, para também ser visto internamente buscando conhecer todo seu processo e gerência. Assim como tratarei em sequência, os hospitais deixaram de ser vistos como um local que presta atendimento a população, para também ser visto como uma empresa que gera lucros controla matérias, planeja ações, gerência pessoas, e assim por diante.

E, como qualquer empresa, é necessário se modernizar para manter sua posição e até obter vantagem competitiva perante seus concorrentes, o que forçou a aplicação desse tipo de gestão específica aos hospitais e semelhantes. Atualmente, a gestão hospitalar, assim como a estratégica, está sendo cobrada e/ou utilizada nos hospitais privados e públicos, principalmente para um controle de todo o processo desde a entrada do paciente à sua alta, como também seus processos administrativos onde tudo dever estar interligado.

Os hospitais, mesmo que públicos estão cada vez mais com cara de empresa, se percebemos que estes movimentam funcionários, dinheiro, matérias, clientes, tecnologia, pesquisas, ou seja, não estamos mais tratando de qualidade só no serviço, e sim na organização como um todo. Com isso, faz-se necessária uma gestão específica que interligue cada área com as outras e aperfeiçoe os serviços prestados, que é a gestão hospitalar que, de acordo com Santos (2010, n. p.), é “a qualidade na prestação de serviços em saúde tendo como foco central o paciente”, e assim como citado no começo do trabalho, Teixeira et al. (2006) comenta que essa área é mais complexa que qualquer outra.

O que os autores quiseram expressar, é que essa área da saúde é vital para a sociedade, pois todos são afetados pelas mudanças feitas nesse campo, seja ela privada ou pública. Todos necessitam de consultas, internações, cirurgias e atendimentos, assim como documentações como laudos, receitas médicas, resultados de exames e tudo que envolva a área hospitalar. E é para isso que foi criada a gestão hospitalar, para que a organização e seu(s) gestor(es) tenha(m) uma visão de todo o processo para suas tomadas de decisões, em busca do bem social.

Uma das dificuldades nos hospitais, é que quem administra essas organizações são médicos, sem a presença de um administrador, ou seja, a gestão fica comprometida, pois é exercida por um ou mais profissionais que não tiveram treinamento nessa área de gerir organizações. Muitas organizações contam com 3 tipos de direções: a administrativa, para tratar de pessoal, financeiro, material e problemas administrativos; a técnica, para o corpo de médicos e profissionais da saúde, no exercício da saúde; e a geral, para administrar o hospital e responder por ele aos órgãos a ele vinculados.

A gestão hospitalar tem um peso muito grande em suas mãos, pois se analisarmos que se trata de vidas, e que para pessoas que dependem desse setor, qualquer ação interfere diretamente ou indiretamente com a população assistida. Por isso, esse tipo de gestão foi criada para minimizar qualquer tipo de erro tomado pela organização.

Em uma sociedade cada vez mais necessitada de um serviço de saúde de qualidade, esse tipo de gestão veio para sanar essas falhas organizacionais, buscando que cada usuário tenha atendimento ou remédio no momento que precisa, de forma a transformar esse modelo em um padrão no setor. Devido a isso, a gestão hospitalar necessita de instrumentos para apoio e melhor o gerenciamento de suas atividades, por se tratar de uma área com carência nesse tipo de serviço. Como qualquer outra empresa, os hospitais também têm problemas e

também necessitam promover ações para resolvê-los, bem como melhorar seus processos internos e suas tomadas de decisões. Como um dos instrumentos de fácil compreensão, o plano de ação é uma das mais indicadas para resolução de conflitos.

Com essa ferramenta, os hospitais podem reduzir custos ou perdas e ter seus serviços capacitados. Ou seja, se trata de uma ferramenta que se adapta ao que o gestor quer e acha necessário à organização. Essa ferramenta aliada a uma gestão hospitalar de qualidade transforma a instituição em uma referencial no mercado ao qual está inserido.

Os hospitais que mais necessitam dessa combinação de “ingredientes” estratégicos são os públicos, por esses terem reversas financeiras pequenas para a grandeza da organização. Por isso, precisam de uma gestão que administre o pouco de recursos disponível da melhor forma, ou uma quantidade grande de reserva, mais não saibam aonde empregar esse excesso.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para a formulação do trabalho científico.

Segundo Prodanovet e Freitas (2013), metodologia é a ciência que procura estudar, compreender e avaliar as pesquisas acadêmicas. A metodologia é à base de ação da pesquisa, de acordo com ela é que o seu estudo toma forma.

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA**

Devido o projeto buscar algo mais subjetivo, foi decidido o uso do método qualitativo, pois “o Método Qualitativo possibilita, ao pesquisador, identificar as motivações que levam os atores sociais ao exercício de suas práticas” (JUNIOR, 2010, p. 66).

A pesquisa foi aplicada a funcionários de uma empresa do ramo hospitalar na cidade de João Pessoa, e tem caráter descritivo. De acordo com Prodanovet et al. (2013), pesquisa descritiva seria quando o pesquisador observa os acontecimentos sem interferir, e explicativa quando o mesmo busca as causas, interpretação dos fenômenos observados.

Esse tipo de pesquisa visa relatar os fenômenos e buscar semelhança nos fatos. Os autores Prodanovet e Freitas (2013, p. 52) comentam que esse tipo de pesquisa tem como objetivo “observa, registra, analisa e ordenar dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos”, ou seja, busca classificar, explicar e interpretar os fatos que ocorrem. Em sua maioria, para a coleta de dados se usa a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

A pesquisa descritiva foi escolhida pelo fato do pesquisador trabalhar nessa empresa, e por isso ter uma abertura para observar, perceber, descrever e até obter informações que outro, não conhecido, teria dificuldade. E também foi escolhida, para que os acontecimentos observados não sejam interferidos ou as reações dos entrevistados sejam comprometidas, pela presença de um pesquisador estranho.



### 3.2 TÉCNICA DE PESQUISA

O estudo foi fundamentado em um estudo de caso, e uma pesquisa direta, com a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado. Estudo de caso de acordo com a definição de Prodanovet e Freitas. (2013, p. 60), “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”. Ainda segundo os autores, em uma entrevista com roteiro semiestruturado o investigador aplica perguntas e de acordo com as resposta o mesmo vai direcionando a pesquisa.

O tipo de amostragem utilizado foi à amostragem por tipicidade, pois trata de uma amostra selecionada pelo investigador, o grupo como um todo. Foi escolhido esse tipo de amostragem, pelo fato de que só uma pequena parcela desse universo tem acesso a toda ou maior parte dessa informação, que representou três entrevistados.

Quadro 4 - Quadro de cargo e função

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>
Gestor	Responsável pela comunicação entre hospital e Secretária de saúde
Coordenador	Responsável por cobrar os procedimentos feitos pelo hospital
Funcionário	Responsável por trabalhar com custos e produção do hospital

Fonte: elaborado pelo autor.

A técnica de pesquisa foi definida como estudo de caso, por esse se encaixar na realidade da organização, onde da à liberdade do pesquisador de observar um grupo de diferentes hierarquias, que com a mesma informação atua de diferentes formas. Por se tratar de uma pesquisa onde há necessidade de estar em campo, de um contato mais próximo com o entrevistado, foi escolhida a pesquisa direta. Foi decidido por uma entrevista semiestruturado, devido à oportunidade de o pesquisador indagar mais profundamente o entrevistado, a fim de obter informações mais intrínsecas.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado em uma empresa do ramo hospitalar da cidade de João Pessoa, segundo Lakatos (1996) e Levin (1985) o universo da pesquisa é compartilhado por indivíduos com pelo menos características em comum. Na presente pesquisa, os sujeitos são funcionários da empresa de diversos níveis hierárquicos, desde coordenadores ao operacional, que são responsáveis pela cobrança dos procedimentos ao sistema único de saúde e elaboração de estatísticas para a diretoria do hospital.

A empresa pesquisada atua na área hospitalar de João Pessoa há 20 anos, e é administrada por três diretores que coordenam uma equipe de 748 funcionários. Por se tratar de um hospital público, este foi criado no intuito de subdividir os hospitais da Paraíba em áreas especializadas de atuação, para assim desafogar os hospitais de atendimento geral. A organização atualmente trabalha com atendimentos ambulatoriais e hospitalares, onde esse se divide em atendimentos em cardiologia, neurologia, ortopedia, otorrino, plástica e geral, todas na área de pediatria.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A técnica de pesquisa utilizada para obter os dados foi à entrevista semiestruturada, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 106) se caracteriza por “não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Em geral, as perguntas são abertas;”, o que dá ao pesquisador a vantagem de obter novos dados a partir da resposta do entrevistado.

Para desenvolvimento do protocolo de pesquisa foi elaborado o Esquema Geral de Pesquisa, conforme será mostrado no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Esquema geral da pesquisa

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categoria do estudo</b>	<b>Questões do instrumento de pesquisa</b>
Verificar a viabilidade de implantação de um plano de ação em uma	A necessidade de um instrumento de controle;  Consolidação das	1. Fale sobre esse complexo hospitalar no que se trata dos mecanismos de controle.
		2. Como são coletadas as informações nesse hospital?
		3. Como é feita a unificação dessas informações?

subunidade administrativa hospitalar	informações;  Diversidade de informações;	4. Quais as dificuldades na unificação dessas informações?
Justificar as possíveis contribuições oferecidas por esse respectivo instrumento de controle com base no modelo 5w2h	Auxílio na tomada de decisão;	5. De que forma são tomadas as decisões?
	Fácil compreensão;	6. Quais os principais instrumentos de coleta de dados mais utilizados?
	Etapas traçadas;	7. As informações usadas para a tomada de decisão são de fácil compreensão?
	Visualização do problema;	8. Como são identificados os problemas nesse complexo?
	Difícil gerenciamento;	9. Que critérios são utilizados para identificar o que será necessário para resolução de problemas reais?
		10. Os dados coletados pelos diversos setores são suficientes para uma tomada de decisão?
Mostrar a importância do uso desse instrumento de controle para a gestão da produção de serviço de um complexo hospitalar	Melhoria no serviço oferecido;  Otimização dos recursos;  A implantação da ferramenta;	11. De que forma a utilização de um instrumento de controle pode melhorar os serviços oferecidos?
		12. Quais áreas funcionais da administração (ex. recursos humanos, finanças) seriam beneficiadas com seu uso?
		13. A otimização dos recursos através do uso desse novo instrumento poderia trazer benefícios em atividades específicas do hospital (ex. controle de material, compra de medicamentos, pagamento de mão de obra terceirizada)?
		14. A implantação desse instrumento traria modificações positivas para o desenvolvimento de seu trabalho?
		15. Que outras considerações você teria a fazer sobre a possibilidade de implementação desse instrumento de controle hospitalar nesse complexo?

Fonte: elaborado pelo autor.

O principal instrumento utilizado foi o Roteiro de entrevista (Apêndice 1), Manzini (2004, p. 2) nos diz que “o roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante”. As perguntas desse tipo de entrevista, ainda segundo o autor “são resultado não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também, de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno que interessa”. Através desse instrumento, o pesquisador visa adentrar cada vez mais fundo no pensamento do seu entrevistado.

Além desse instrumento foi adotado o Diário de campo (Apêndice 2) que serviu para anotar fenômenos percebidos pelo pesquisador durante a entrevista. A autora Lima et al (2007, p. 98) o considera “como uma forma de agenda de tarefas, como um caderno de observações e relatos pontuais de atendimentos individuais, ou ainda, como um breve

relatório descritivo da intervenção e da realidade”, com a intenção de pegar algo que a entrevista não consiga perceber.

### 3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

O seguinte estudo foi realizado através do método qualitativo, que como citado anteriormente por Junior (2010), proporciona o pesquisador a identificar a motivação das práticas. Esse tipo de método dá ao pesquisador a possibilidade de aprofundar e extrair o máximo de uma informação, e com isso o tornando verídico.

Para analisar as entrevistas foi aplicado o Método analítico desenvolvido por Pereira (2002a), inspirada em vários metodólogos (a exemplo de Vergara, Marconi, Lakatos, Minayo, Sanches, dentre outros). Segundo explica (Pereira, 2002b) o intitulado Método Analítico, deve ser empregada na leitura e interpretação de dados de pesquisa, onde os procedimentos que se referem à leitura de dados na abordagem qualitativa devem contemplar pelo menos três fases: ordenação, classificação e categorização.

Portanto, com a aplicação desse método, os procedimentos de tratamento de dados do presente estudo consistiram em ordenar, classificar e categorizar as entrevistas realizadas de modo presencial junto aos sujeitos de pesquisa, de modo identificar semelhanças nos discursos e criar base de análise. O registro das entrevistas foi feito através de gravação do áudio feita através de um smartphone, devidamente autorizada em áudio pelos entrevistados no início da gravação. Cada entrevista durou em média 24 minutos, e foi realizada no local de trabalho de cada entrevistado.

As transcrições das entrevistas foram feitas através de digitação em um notebook, de forma fiel a todas as respostas dos entrevistados. A partir da aplicação do método analítico foram gerados quadros de análise que serão mostrados na seção a seguir que se refere à Apresentação e análise de dados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo tem como finalidade responder aos objetivos específicos, a fim de alcançar o propósito geral exposto na introdução do trabalho, que visa discutir a implantação do plano de ação em uma subunidade hospitalar de João Pessoa tomando como base a fundamentação teórica construída no decorrer do segundo capítulo.

Os dados obtidos para essa pesquisa foram coletados através de entrevista com três funcionários de diferentes níveis hierárquicos do hospital, por estes trabalharem com o maior número de informações detalhadas do setor, conforme abordado na metodologia da pesquisa. Para a execução do método analítico foram feitas entrevistas com o Entrevistado 1 [E1], o Entrevistado 2 [E2] e um Entrevistado 3[E3]. O Entrevistado 1 foi escolhido por esse trabalhar com um grande número de dados, assim como repassar análises para a direção do hospital. Enquanto o entrevistado 2 e o entrevistado 3 foram escolhidos por esses receberem e trabalharem com informações de todo o hospital a fim de informar a Secretaria de Saúde do Estado da Paraíba.

No começo da entrevista, após a autorização, foi feita uma pergunta a respeito dos mecanismos de controle do hospital de modo a captar a visão que cada um tem sobre esse tema, a fim de identificar como os colaboradores percebem a forma de gerir a subunidade. Para o Entrevistado 1, há uma dificuldade no controle devido este ser “primitivo” no sentido de antigo, conforme dito pelo entrevistado:

*"[...] ainda usa o mecanismo de controle primitivo[...]" [E1]*

Para o entrevistado 2, não há um forma de controle que abranja todo o hospital de forma a transparecer a confiabilidade até o momento atual:

*"Não há nada integrado, não a nenhum tipo de controle efetivo" [E2]*

Já para o entrevistado 3, há uma falha no mecanismo atual, o que será mais aprofundado até o final dessa análise:

*"[...] existe bastante falha também na apuração e no recebimento dos dados [...]" [E3]*

Foi percebida nessas respostas a necessidade de uma atualização na forma como é conduzido o complexo, pois a uma complexidade no gerenciamento dessa área como já citado por Teixeira (2006). A falta de um planejamento eficaz devido a precariedade da forma de

controle vai de encontro ao que Lima (2009) diz a respeito, no que se trata da capacidade continua da organização de inovar e adaptar.

Ainda sobre o mesmo tema, todos foram unânimes a respeito da falta de um instrumento, de modo a facilitar o controle dos diversos setores desse complexo:

*"[...] não temos nenhum sistema eletrônico de controle." [E1]*

*"[...] por falta de instrumento para isso." [E3]*

*"[...]O sistema de RH daqui, não tem um controle detalhado dos seus próprios funcionários[...]" [E2]*

*"[...] isso ainda não chegou na farmácia, que eles não têm o controle, é muito arcaico, não tem controle". [E2]*

Pode se perceber que a organização tem problemas com relação ao seu mecanismo, causada pela falta de manutenção dos seus métodos de controle, o que prejudica a apuração da informação. A utilização de um instrumento de controle ajudaria a se chegar à forma mais eficaz de aperfeiçoar e fiscalizar aplicação do mecanismo. Logo a seguir, o Quadro 5 mostra como foi analisado essa temática.

Quadro 6 - Análise sobre mecanismo de controle

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Necessidade de um instrumento	1	"[...] ainda usa o mecanismo de controle primitivo[...]"
		"existe bastante falha também na apuração e no recebimento dos dados "
	12	"[...]O sistema de RH daqui, não tem um controle detalhado dos seus próprios funcionários [...]".
Falta de instrumento	1	"[...] não temos nenhum sistema eletrônico de controle."
		"Não há nada integrado, não a nenhum tipo de controle efetivo".
	4	"[...]a falta de um sistema central e de equipamentos que facilitem o trabalho."
		" [...] por falta de instrumento para isso."
	13	"[...] isso ainda não chegou na farmácia, que eles não têm o controle, é muito arcaico, não tem controle".

Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo tema abordado na entrevista foi sobre a forma de coleta da informação administrativa no hospital, na intenção de entender a forma como essa informação era tratada

e acompanhada. Para o entrevistado 1, ainda se encontra formas antiquadas de coleta sendo usadas no hospital e que a utilização de programas melhoraria o trabalho:

*"é feita primitivamente em folha de papel e não eletronicamente." [E1]*

*"[...] a coleta é feita primitivamente em folha de papel e lápis" [E1]*

*"[...] são coletadas manualmente em fichas [...]" [E1]*

*"Melhoraria substancialmente." [E1]*

Na visão do entrevistado 2, o mesmo concorda que há formas primitivas ainda em uso, mas que há setores que já se utilizam de meios atuais:

*"Outros setores usam apenas pastas onde fazem a contagem manual[...]" [E2]*

*"[...]outros setores usam planilhas de Excel para controlar dia-a-dia." [E2]*

O entrevistado 3 nos relata em sua resposta o que os outros entrevistados já declararam, que seria a utilização do meio antigo e de meios mais modernos:

*"por memo e por boca-a-boca" [E3]*

Durante esse tema, todos expressavam uma reação de incômodo por essa situação, de ainda existirem setores que rejeitam o novo, e que preferem o antigo e mais trabalhoso que seria as fichas a se utilizar de ferramentas de controle rápido. A aplicação do instrumento de controle poderia analisar de que forma a coleta de informações seria padronizada, a fim de que a alimentação das informações pelos setores fossem algo mais prático e ágil.

Os entrevistados relataram que se utilizam de programas em seus serviços para alimentação de informação dos diversos setores:

*"[...] que seja cobrada em sistema do governo federal[...]" [E1]*

*"[...] anexar no sistema do ministério da saúde, o APURASUS<sup>2</sup>." [E3]*

Mesmo o entrevistado 2 não falando do programa que utiliza, se entende que é o mesmo do entrevistado 3, pois ambos só trabalham com esse sistema. Foi percebido que todos

---

<sup>2</sup> Apurasus é um sistema de apuração e gestão de custos do SUS. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/se/se-desid/programa-nacional-de-gestao-de-custos>>. Acesso em: 31/10/2016.

têm preocupação sobre como são coletadas as informações, devido ao fato de que os três entrevistados alimentam sistemas com essas informações e prezam por dados corretos. Outros trechos que mostram isso:

*"Cada setor faz a sua alimentação de informação por conta própria[...]" [E2]*

*"Atualmente são coletadas por pessoas diferentes e cobradas pessoas diferentes[...]" [E1]*

*"Não. Que a gente não tem um controle de como eles estão coletando[...]" [E3]*

O que demonstra que não há um modo padrão, claro que adaptado, de extrair essas informações num formato ao qual se consiga controlar de modo prático e confiável, ou seja, um planejamento no qual na visão de Lacombe citado por Silva (2010) é fundamental para o desenvolvimento da organização. A seguir o Quadro 6 a respeito da coleta de informação.

Quadro 7 - Análise sobre coleta de informação

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Documentos de registro	2	"[...] são coletadas manualmente em fichas [...]"
		"Outros setores usam apenas pastas onde fazem a contagem manual [...]"
		"por memo e por boca-a-boca"
	7	"Não. Que a gente não tem um controle de como eles estão coletando [...]"
	10	"é feita primitivamente em folha de papel e não eletronicamente."
	15	"[...] a coleta é feita primitivamente em folha de papel e lápis"
Auxílio de programas	2	"[...] que seja cobrada em sistema do governo federal [...]"
		"[...] outros setores usam planilhas de Excel para controlar dia-a-dia."
		"[...] anexar no sistema do ministério da saúde, o APURASUS."
	6	"Melhoraria substancialmente."
Responsabilidade da coleta	2	"Cada setor faz a sua alimentação de informação por conta própria [...]"
	3	"Atualmente são coletadas por pessoas diferentes e cobradas pessoas diferentes [...]"

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi abordado o tema unificação da informação, para entender como todas as informações produzidas e entregues são agrupadas. O entrevistado 2 relatou que é difícil unificar essas informações, devido às mesmas não serem coletadas de forma correta:



*"[...]internamente eu acho que essa unificação não é feita , as informações não batem, quase que nunca." [E2]*

*"[...]os setores ele não fazem a alimentação correta. [...] fazem simplesmente por meio de estatística[...]" [E2]*

*"[...]muitos simplesmente não fazem, ou não querem fazer ou ficam dizendo que não tem tempo de fazer." [E2]*

Por serem do mesmo setor e lidar com isso diariamente, o discurso do entrevistado 3 acabou confirmando a fala do entrevistado 2:

*"[...]nem tudo que vem é o correto, [...] fica complicado para a direção conseguir unificar tudo". [E3]*

Ambos durante a entrevista se sentiram irritados pelo fato de que todas essas informações são lançadas por eles em um programa, mas que a cada etapa o programa acusa que as informações não batem. Com isso há uma perda de tempo e retrabalho, assim como atraso no serviço deles devido à necessidade de depender de material externo.

Pode-se perceber no discurso dos entrevistados, a dificuldade enfrentada para unir as informações, seja pelo despreparo das equipes ou pela informação coletada, ambos os setores tem problema em identificar a real situação da subunidade administrativa. A aplicação da 5w2h facilitaria a percepção do problema e suas possíveis soluções, através de perguntas que visam buscar o entendimento para “definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados” (GUIMARÃES, 2013, p. 7 apud VERGARA, 2006)

Outra dificuldade relatada pelos entrevistados foi à falta de informação completa, o que complica o trabalho executado por eles:

*"[...]Algumas fichas são preenchidas e muitas vezes trazem erros de preenchimento[...]" [E1]*

*"O problema é que como as informações não são precisas[...]" [E2]*

*"[...]farmácia não tem um sistema de alimentação, de distribuição, então fica muito difícil conseguir a informação exata[...]" [E3]*

Até esse momento, poucas foram às vezes que os entrevistados comentaram algo de bom a respeito do hospital. O que chamou a atenção de que há uma percepção das fraquezas,

mas segundo Wright et al (2000) também a necessidade de se identificar as forças, oportunidades e ameaças da subunidade através da matriz SWOT.

O Entrevistado 1 abordou durante a entrevista a perda de informação como dificuldade na unificação:

*"[...]se perde muito das informações pelo meio do caminho." [E1]*

*"algumas vezes se perdem ou se extravia [...]" [E1]*

Como se pode perceber nos três discursos, o problema da unificação da informação é a própria informação que é transmitida, nos sentido de ser precisa. Por isso há uma dificuldade dos entrevistados de identificar, repassar aos responsáveis para correção e a espera do retorno dessa informação, o que foi falado pelo entrevistado 2 nem sempre é resolvido.

Durante a entrevista, um dos pontos repetidos várias vez pelo Entrevistado 1 para ajudar na unificação em longo prazo seria a implantação de um sistema integrado:

*"O governo federal[...] um sistema onde sejam coletadas todas as informações e jogadas em um único sistema." [E1]*

*"[...]seria interessante para se tiver um controle maior do processo se fosse todos os dados coletados eletronicamente." [E1]*

*"[...]dispusesse de um sistema central em que todos os setores alimentassem esse sistema com as suas informações[...]" [E1]*

*"[...]o sistema central que envolvesse hospital, ambulatório, administração geral, seria de grande utilidade[...]" [E1]*

Pode se perceber que assim como Leon et al (1997) nos mostrar, a inovação é uma das prioridades competitivas para se manter no mesmo nível dos seus concorrentes, além de melhorar e facilitar o trabalho.

**Quadro 8 - Análise sobre a unificação da informação**

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Dificuldade na unificação	3	"[...] internamente eu acho que essa unificação não é feita , as informações não batem, quase que nunca."
		"[...] nem tudo que vem é o correto, [...] fica complicado para a direção conseguir unificar tudo".

	4	"[...] os setores ele não fazem a alimentação correta. [...]fazem simplesmente por meio de estatística [...]."
	14	"[...] muitos simplesmente não fazem, ou não querem fazer ou ficam dizendo que não tem tempo de fazer."
Falta de informação completa	3	"[...] farmácia não tem um sistema de alimentação, de distribuição, então fica muito difícil conseguir a informação exata [...]."
	4	"[...]Algumas fichas são preenchidas e muitas vezes trazem erros de preenchimento[...]"
	10	"O problema é que como as informações não são precisas [...]."
Perda de informação	3	"[...]se perde muito das informações pelo meio do caminho."
	10	"algumas vezes se perdem ou se extravia[...]"
Projetos futuro	3	" O governo federal [...] um sistema onde seja coletadas todas as informações e jogadas em um único sistema."
	6	"[...]seria interessante para se ter um controle maior do processo se fosse todos os dados coletados eletronicamente."
	11	"[...]dispusesse de um sistema central em que todos os setores alimentassem esse sistema com as suas informações[...]"
	12	"[...]o sistema central que envolvesse hospital, ambulatório, administração geral, seria de grande utilidade[...]"

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro tema abordado foi sobre a tomada de decisão, de modo a entender de que forma as informações auxiliam nesse processo. O entrevistado 2 comentou que a tomada de decisão é feita de modo geral, ou seja, leva em consideração muita informação de vários setores:

*"Eu acredito que a tomada de decisão seja feita por geral, ou de uma forma mais ampla."*  
[E2]

Já o entrevistado 3 demonstra não concorda com o uso de informações gerais, por não se aproveitar a informação já refinada do setor:

*"A direção usa geral, eu acho um erro ai."* [E3]

A respeito do conhecimento da informação para auxiliar nas decisões, os entrevistados obtiveram percepções próprias com diferentes pontos de vista:

*"Muitas das informações não são acolhidas diretamente pela administração, pela direção"*  
[E2]

*"Não. Eles têm acesso, mas conhecimento do jeito que a gente trabalha é muito pífio."* [E3]

*"[...]as informações que os setores levam a direção para planejamento são de fácil compreensão[...]" [E1]*

Percebe-se que nem sempre as informações chegam à direção para suas decisões, e a mesma acaba se utilizando das quais já tem para definir suas ações, o que pode mascarar falhas que se obtivesse toda a informação poderia detectar.

Outro ponto levantado sobre a tomada de decisão foi à opinião dos envolvidos para se executar uma ação, no intuito de compreender se estes tem poder de opinião no momento de ajudar a tomada de decisão. Tanto o entrevistado 2 como o seu entrevistado 3 comentaram que não é sempre que se leva em conta a opinião de outros para embasar tais planos:

*"Depende do grau de influência que ele tem com a direção. Às vezes sim, às vezes não" [E2]*

*"Às vezes, nem sempre." [E3]*

Podemos perceber que a gerência da subunidade, na percepção dos entrevistados, nem sempre se utiliza do conhecimento de seus funcionários, o que só depende da relação dos dois envolvidos. Pelo qual na maioria das vezes, a gestão segue o que Tavares (2010) chama de gestão estratégica descendente, da direção a gerência, e que na visão dos entrevistados deveria ser mista, onde tanto a direção como a gerência iria ajudar na tomada de decisão, devido às informações incorretas que os diretores recebem.

Segundo o Entrevistado 1, uma das dificuldades na hora de tomar as decisões, a seu ver, seriam as técnicas desatualizadas. No seu ponto de vista, mesmo as constantes mudanças, não introduzem novos jeitos de gerenciar e facilitar suas definições:

*"[...]isto é uma rotina antiga e que foi montada por diretorias antigas e nunca foi modificada." [E1]*

*"[...]a nossa instituição esta muito aquém da modernidade [...]" [E1]*

Foi percebido durante a entrevista, certa rigidez na fala e atitude dos entrevistados quando se fala da relação da direção e seus funcionários, o que vale salientar que de todos os entrevistados, o Entrevistado 1 é quem tem mais tempo de empresa, 20 anos aproximadamente, em comparação com os 3 anos dos outros. Por isso esse já presenciou diversas trocas de gestores, mas sem desprezar o conhecimento dos outros entrevistados que já tiveram nesse curto espaço de tempo 4 trocas de direção. Devido a isso, o Entrevistado 1 foi

o único que se atentou a esse detalhe de perceber que não houve mudança nas rotinas após as diversas trocas de diretoria.

Quadro 9 - Análise sobre a tomada de decisão

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Auxílio de informação (geral/específica)	5	"Eu acredito que a tomada de decisão seja feita por geral, ou de uma forma mais ampla."
		"A direção usa geral, eu acho um erro ai."
Conhecimento da informação	5	"Muitas das informações não são acolhidas diretamente pela administração, pela direção".
		"Não. Eles têm acesso, mas conhecimento do jeito que a gente trabalha é muito pífio."
	7	"[...] as informações que os setores levam a direção para planejamento são de fácil compreensão[...]"
Envolvidos consultados	5	"Depende do grau de influencia que ele tem com a direção. Às vezes sim, às vezes não".
		"Às vezes, nem sempre."
Técnicas desatualizadas	5	"[...] isto é uma rotina antiga e que foi montada por diretorias antigas e nunca foi modificada."
	15	"[...] a nossa instituição esta muito aquém da modernidade [...]"

Fonte: elaborado pelo autor.

No decorrer das perguntas foi introduzido o tema sobre instrumento de coleta de dados, no intuito de conhecer o que os diversos setores se utilizam para preparar e entregar as informações solicitadas. O Entrevistado 1, devido muito do seu trabalho ser ainda por fichas manuscritas, sempre afirma essa opinião na entrevista:

*"[...]preenchendo fichas padrões que são determinantes para o uso na cobrança." [E1]*

*"[...]um instrumento muito antigo, caindo verdadeiramente..." [E1]*

No entanto para o entrevistado 3, o seu setor já delimita que informações são importantes para sua alimentação no programa:

*"Simplesmente a gente conversa com o coordenador, ele elabora a planilha da forma que ele acha conveniente e nos manda." [E3]*

Ambos os setores tem suas rotinas de inserção, mas devido ao setor do Entrevistado 1 ser muito antigo no hospital, ainda é muito forte a prática de utilização de informações manuscritas, não do setor, mais sim dos dados entregues de outros setores.

Os entrevistados em devido momento falaram sobre, de modo superficial, como a informação gerada por eles é utilizada pelos diretores do hospital:

*"Aqui as informações são solicitadas só quando a bomba estoura" [E2]*

*"O núcleo, ele é bastante importante..., mas infelizmente o pessoal não vê esse lado." [E3]*

Pode se entender que os dados analisados pelo entrevistado 2 e pelo seu entrevistado 3, não são aproveitados pela gestão. O comentário do Entrevistado 1 sobre essa não utilização da informação, se dá pelo fato do mesmo enviar mensalmente um relatório completo das informações que a ele cabe para a direção no intuito de mantê-la informada. Ao falar de como a direção acolhe os dados trabalhados pelo entrevistado 2 e 3, foi percebido um tom de indignação pelo fato de não ser aproveitados esses dados.

A utilização das informações pela direção poderia melhorar as decisões tomadas, assim como já foi citado por Werkema (1995) sobre o gerenciamento através da tomada de decisão para alcançar as metas.

Quadro 10 - Análise sobre os instrumentos de coleta de dados

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Instrumento utilizado	6	"[...] preenchendo fichas padrões que são determinantes para o uso na cobrança."
		"[...] um instrumento muito antigo, caindo verdadeiramente [...]"
		"Simplesmente a gente conversa com o Entrevistado 1, ele elabora a planilha da forma que ele acha conveniente e nos manda."
Uso de informação extraída		"Aqui as informações são solicitadas só quando a bomba estoura".
		"O núcleo, ele é bastante importante [...], mas infelizmente o pessoal não vê esse lado."

Fonte: elaborado pelo autor.

O tema subsequente a esse foi a informação na tomada de decisão, para entender qual tipo de dados é usado utilizado pela direção nas suas ações. O primeiro subitem abordado foi à confiabilidade da informação, algo comum a todos:

*"Várias, há varias. Como eu já falei, nem todos os setores mandam a informação correta[...]" [E3]*

*"É possível que se receba informações truncadas, é, dados errados." [E1]*

*"[...]mas pelo relatório eu sei que não é verdadeira, que é um calculo geral[...]" [E2]*

Como se pode perceber, os envolvidos identificam com facilidade quando uma informação não bate com a realidade, mesmo sendo de setores diferentes, o que eles chamam na entrevista de dados estatísticos. Outro ponto abordado é a necessidade de conhecimento específico para se entender os dados trabalhados:

*"[...]é preciso que se tenha um grau de maturidade e se tenha um grau técnico para se compreender as informações[...]" [E1]*

*"[...] essas pessoas de apoio tem uma vivencia grande dentro do complexo, dentro do hospital [...]" [E2]*

*"[...] a direção impõe muito ao coordenador que se realize o serviço, mas não explica como é." [E3]*

A partir desses discursos podemos entender que um dos motivos de se ter dados errados ou irreais seria a falta de conhecimento dos coordenadores no seu serviço. No qual é passado esses dados à direção, que acaba sendo filtrado por pessoas de confiança devido o não conhecimento específico da gestão.

Uma das questões abordadas ainda na entrevista foi o tempo de reação à solicitação, para se entender como os setores se comportariam a necessidade de informação rápida. A opinião dos entrevistados mostrou uma distinção dos diversos setores na solicitação:

*"poderia sair em 30min ou em 48 horas" [E1]*

*"[...] poucos setores... chegaria em 2, 3, 5 horas. Tem alguns setores que não chega..." [E2]*

*"Vários setores entregam em 24 horas, mas têm outros que até agora a gente espera[...] 3 meses." [E3]*

Ambos os entrevistados trabalham com essas demandas, e sentem essa dificuldade com atraso de informações no seu serviço. Um dos setores mais afetados por esse atraso é o setor do entrevistado 2, por esse trabalhar com dados de todo hospital, tanto atuais como antigos. Foi percebido um tom irônico em alguns momentos desse tema, ao mesmo tempo, se sentia um ar de preocupação com essa discrepância em relação a solicitação de informações.

Quadro 11 - Análise sobre a informação na tomada de decisão

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Confiabilidade da informação	4	"Várias, há varias. Como eu já falei, nem todos os setores mandam a informação correta [...]".
	7	"É possível que se receba informações trucadas, é, dados errados."
		"[...] mas pelo relatório eu sei que não é verdadeira, que é um calculo geral [...]".
Necessidade de conhecimento específico		"...é preciso que se tenha um grau de maturidade e se tenha um grau técnico para se compreender as informações..."
		"[...] essas pessoas de apoio tem uma vivencia grande dentro do complexo, dentro do hospital [...]".
		"[...] a direção impõe muito ao coordenador que se realize o serviço, mas não explica como é."
Tempo de reação a solicitação		"poderia sair em 30min ou em 48 horas"
		"[...] poucos setores [...]chegaria em 2, 3, 5 horas. Tem alguns setores que não chega [...]".
		"Vários setores entregam em 24 horas, mas têm outros que até agora a gente espera. [...] 3 meses."

Fonte: elaborado pelo autor.

A identificação do problema foi outro tema extraído da entrevista, para se perceber como o mesmo é visto pelos entrevistados. O entrevistado 2 relatou que a resolução desse fato varia muito:

*"[...]existem setores que a correção é pequena..., 15 dias, 10 dias. Mas existem setores que simplesmente não corrige[...]" [E2]*

Assim como há trocas constantes de diretores, há também de coordenadores e isso pode ser uma das dificuldades para se resolver um problema, pelo fato de que ao entrar estes não tem ideia de como resolver casos antigos.

O que levou a como se identifica a origem do problema, com a ideia de entender se há facilidade de se perceber e corrigir. Os entrevistados relataram que há dificuldade na identificação desse fato por não haver um acompanhamento do processo, no intuito de resolver no início e compreender a quem será dada a responsabilidade:

*"[...]quando acontece algum problema, ai é que vai se questionar o porquê que isso não foi feito[...]" [E2]*



*"É difícil identificação,... ficam passando de um-pro-outro. É muito difícil identificar o erro."*  
[E3]

E sobre a possibilidade de se ter um método preventivo para antecipar o erro e prevenir que ele aconteça, os entrevistados foram categóricos:

*"[...]mas um controle mensal e prevenção para que não aconteça, creio que não".* [E2]

*"Não há um, digamos, um controle preventivo[...]"* [E2]

*"O erro maior do hospital é esse, ele não previne[...]"* [E3]

Durante esse tema se conseguiu perceber reações de indignação não só com relação aos setores, mas também com relação aos gestores por não buscarem uma correção desses problemas. Foi percebida a necessidade de algum método preventivo para conter falhas, bem como uma real definição de deveres de cada setor.

Quadro 12 - Análise sobre a identificação do problema

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Correção do problema	8	"[...] existem setores que a correção é pequena [...], 15 dias, 10 dias. Mas existem setores que simplesmente não corrige [...]"
Identificando sua origem		"[...] quando acontece algum problema, ai é que vai se questionar o porquê que isso não foi feito [...]"
		"É difícil identificação, [...] ficam passando de um-pro-outro. É muito difícil identificar o erro."
Método de prevenção	6	"[...] mas um controle mensal e prevenção para que não aconteça, creio que não".
	8	"Não há um, digamos, um controle preventivo [...]"
		"O erro maior do hospital é esse, ele não previne [...]"

Fonte: elaborado pelo autor.

Através da identificação do problema se chegou ao próximo tema, os critérios que são identificados para se decidir qual problema é resolvido primeiro. Os entrevistados demonstraram que não há critério fixo, mas é levado em conta o momento atual, seja por gravidade, urgência ou prioridade:

*"No geral, quando a bomba estoura"* [E2]

*"Aqui a gente usa o critério de gravidade, o que ta pior é feito primeiro, aqui a gente faz assim, infelizmente." [E3]*

*"se maximize a cobrança e minimize os erros." [E1]*

*"[...] o principal critério que é utilizado aqui é a cobrança externa..." [E2]*

Então, essa falta de critério é uma falha que poderia ser resolvida com um método preventivo que funcione, a sanar uma grande parte desses problemas e assim melhorar o gerenciamento do Hospital.

Quadro 13 - Análise sobre os critérios de identificação da necessidade de resolução

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Urgência	8	"No geral, quando a bomba estoura".
Gravidade	9	"Aqui a gente usa o critério de gravidade, o que ta pior é feito primeiro, aqui a gente faz assim, infelizmente."
Prioridade		"se maximize a cobrança e minimize os erros."
		"[...] o principal critério que é utilizado aqui é a cobrança externa [...]".

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro ponto abordado foi sobre quais são os dados essenciais para a tomada de decisão, para se entender se os mesmos estão sendo bem aproveitados, bem como informados corretamente. Nesse quesito, para os entrevistados há informação necessária para um bom planejamento, mesmo que as mesmas não estejam totalmente corretas:

*"[...] ela acredite naquilo que lhe foi passado e aquilo é levado em conta..." [E2]*

*"Não. Porque é muito complexo, só pelos dados do que a gente recebe não podemos tomar nenhuma decisão, nem pra melhorar e nem pra piorar o setor." [E3]*

*"o hospital tem todas as informações necessárias para a tomada de decisão corretas e planejar melhoramentos." [E1]*

A falta de informação criteriosa foi outro ponto falado pelos entrevistados, o que pode prejudicar a tomada de decisão:

*"Sim, muito. [...] se você precisar de um relatório mais detalhado, pouquíssimos setores vão lhe dá a real situação[...]" [E2]*

*"Há, bastante. [...] A gente não tem assim, no ambulatório aconteceu isso, no hospital aconteceu aquilo, ta tudo unificado, essa é a dificuldade maior." [E3]*

Alguns entrevistados reclamaram da falta de informação detalhada e a dificuldade de saber a situação do hospital. Percebeu-se uma insatisfação dessa falta, pelo fato de que os entrevistados precisam de dados individualizados para seus trabalhos.

Quadro 14 - Análise dos dados essenciais para a tomada de decisão

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Carência de informações criteriosas	10	"Sim, muito. [...] se você precisar de um relatório mais detalhado, pouquíssimos setores vão lhe dá a real situação [...]".
		"Há, bastante. [...] A gente não tem assim, no ambulatório aconteceu isso, no hospital aconteceu aquilo, ta tudo unificado, essa é a dificuldade maior."
Dados suficientes		"[...] ela acredite naquilo que lhe foi passado e aquilo é levado em conta [...]".
		"Não. Porque é muito complexo, só pelos dados do que a gente recebe não podemos tomar nenhuma decisão, nem pra melhorar e nem pra piorar o setor."
		"o hospital tem todas as informações necessárias para a tomada de decisão corretas e planejar melhoramentos."

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante a entrevista, foi aprofundado como a implantação de um instrumento poderia ajudar o controle nos serviços, no sentido de auxiliar nos processos. O entrevistado 2 e seu entrevistado 3 destacaram a redução de gasto como um dos pontos de possível melhora:

*"Ajudaria tanto na parte de redução de gastos, reordenamento de pessoal e funções[...]" [E2]*

*"[...] iria reduzir desde o quadro de funcionários em no mínimo 30%, [...] tomada de decisão mais específicas" [E2]*

*"Economia. [...] aplicar os gastos de forma responsável [...]" [E3]*

O Entrevistado 1 levantou outro ponto de melhoria com o instrumento, a melhoria da informação:

*"nós teríamos rapidez, celeridade em gerar relatórios[...]" [E1]*

Quadro 15 - Análise sobre o instrumento de controle nos serviços

Subcategoria	Questão	Unidades de análise
Auxílio no processo	1	"Ajudaria tanto na parte de redução de gastos, reordenamento de pessoal e funções[...]"
	11	"nós teríamos rapidez, celeridade em gerar relatórios[...]"
		"[...] iria reduzir desde o quadro de funcionários em no mínimo 30%, [...] tomada de decisão mais específicas".
		"Economia. [...] aplicar os gastos de forma responsável [...]."

Fonte: elaborado pelo autor.

De um modo específico à área administrativa, foi perguntada sobre os possíveis benefícios aos setores ao qual fazem parte. Os entrevistados elencaram a economia de tempo, de gasto e melhoria nas informações como as principais:

*"[...]fosse integrado o trabalho desses setores iria cair pela metade[...]" [E2]*

*"[...]recursos humanos, faturamento, same e a própria direção, [...] por um controle maior" [E2]*

*"A gente economizaria de um lado, para gastar um pouquinho mais do outro." [E3]*

*"Todos seriam beneficiados, com relatórios quantitativos e com relatórios estatísticos." [E1]*

Quadro 16 - Análise sobre os benefícios nas áreas funcionais da administração

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Informações compiladas	11	[...] fosse integrado o trabalho desses setores iria cair pela metade [...].
	12	"[...] recursos humanos, faturamento, same e a própria direção, [...] por um controle maior".
		"A gente economizaria de um lado, para gastar um pouquinho mais do outro."
		"Todos seriam beneficiados, com relatórios quantitativos e com relatórios estatísticos."

Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a otimização de recursos com o instrumento, esse tema surgiu para entender de que forma o instrumento pode auxiliar nesse segmento. O ponto chave falado por ambos foi o remanejamento da verba para outros fins:

*"[...] facilitaria muito e melhoraria substancialmente a aplicação de recursos[...]" [E1]*

*"[...] não tem um controle mais específico de porque um setor gasta tanto desse material ou daquele." [E2]*

*"Até porque a verba que vem para o hospital é uma verba fixa, ou seja, nós temos que pagar todas as nossas despesas com aquela verba." [E3]*

Quadro 17 - Análise sobre a otimização de recursos com o instrumento

Subcategoria	Nº	Unidades de análise
Distribuição de recursos	13	"[...] facilitaria muito e melhoraria substancialmente a aplicação de recursos [...]"
		"[...] não tem um controle mais específico de porque um setor gasta tanto desse material ou daquele."
		"Até porque a verba que vem para o hospital é uma verba fixa, ou seja, nós temos que pagar todas as nossas despesas com aquela verba."

Fonte: elaborado pelo autor.

Já com relação ao efeito do instrumento no seu trabalho, a segurança na informação foi o ponto mais falado, devido essa melhoria nos setores refletiria positivamente no seus serviços:

*"ficariam muito mais seguro e rápido de ser executado." [E1]*

*"[...] porque se você começar hoje, daqui a 6 meses a gente passa a ter um levantamento estatístico mais real[...]" [E2]*

*"Tudo ficaria mais fácil, tudo ficaria menos burocrático, até porque o que tá tudo pronto, fica mais fácil de olhar." [E3]*

Quadro 18 - Análise sobre os benefícios do instrumento no trabalho

Subcategoria	Questão	Unidades de análise
Segurança na informação	14	"ficariam muito mais seguro e rápido de ser executado."
		"[...] porque se você começar hoje, daqui a 6 meses a gente passa a ter um levantamento estatístico mais real [...]"
		"Tudo ficaria mais fácil, tudo ficaria menos burocrático, até porque o que tá tudo pronto, fica mais fácil de olhar."

Fonte: elaborado pelo autor.

No final da entrevista, foi deixado um tempo para que os entrevistados falassem algo que não foi perguntado, para coletar mais informações a respeito do controle. O Entrevistado 1 enfatizou o gasto de tempo com redigitação de uma mesma informação:

*"e é repetida durante várias etapas e gastando-se muito tempo para se ter um trabalho final."*  
[E1]

Já o entrevistado 2, sobre os ganhos que a aplicação de um instrumento e um melhor controle ajudaria no serviço oferecido pelo hospital:

*"[...]redimensionamento desse quadro de funcionários, e desse desperdício de materiais geraria um ganho de qualidade e financeiro para o hospital, muito grande".* [E2]

E o entrevistado 3, reforçou seu apoio a implantação de um instrumento para o controle do hospital para a mensuração e administração dos gastos:

*"Eu sou a favor 100% de um sistema desse, [...]o quanto ta vindo, o quanto ta saindo, o quanto ta gastando, o quanto ta entrando[...]"* [E3].

Quadro 19 - Análise sobre outras descrições sobre a implantação

Subcategoria	Questão	Unidades de análise
Sobre o controle	15	"e é repetida durante várias etapas e gastando-se muito tempo para se ter um trabalho final."
		"[...] redimensionamento desse quadro de funcionários, e desse desperdício de materiais geraria um ganho de qualidade e financeiro para o hospital, muito grande".
		"Eu sou a favor 100% de um sistema desse, [...] o quanto ta vindo, o quanto ta saindo, o quanto ta gastando, o quanto ta entrando [...]".

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a análise das respostas de cada entrevistado, foi construído um quadro com base no instrumento de controle 5W2H no sentido de ilustrar como a ferramenta pode ser utilizada para corrigir e melhorar a forma de administrar a subunidade administrativa hospitalar.

Diante de todas as respostas, foi percebido que atingindo os objetivos do quadro abaixo se pode corrigir os problemas citados pelos entrevistados durante a entrevista, por se perceber que a resolução desses objetivos engloba outros menores. A seguir o Quadro 20, demonstra como o plano de ação pode ser aplicado no complexo.

Quadro 20 - Plano de ação Ilustrativo do Complexo

PLANO DE AÇÃO							
OBJETIVO	O que	Quem	Onde	Quando	Por que	Como	Quanto Custa
Modernização das ferramentas de trabalho	Melhorar o controle dos setores	A central de processamento de dados	No Hospital	01 de dezembro de 2016 a 15 de dezembro de 2016	Para melhorar o controle de trabalho dos setores	Através de aulas de informática básica	Sem custo
Integrar todas as informações em um único programa	Inserir um programa único integrado	Empresa especializada	No hospital	Não informado	Facilitar a consulta a informações	Através de aulas sobre a utilização do programa	Não informado
Criar uma rotina de coleta	Melhorar a padronização da forma de coleta	Cada setor	No hospital	De 01 de Janeiro de 2017 a 15 de Janeiro de 2017	Para reduzir erros de controle	Cada coordenador irá criar sua rotina e apresentará a direção do hospital	Sem custo
Contribuir com a tomada de decisão	Utilizar dados de todo o complexo	A direção	No hospital	A partir de 01 de Janeiro de 2017	Para uma tomada de decisão de maior qualidade	Cada setor repassando seus dados à direção	Sem custo
Criar um plano de prevenção	Prevenir a aparição de problemas	Gestora estratégica	No hospital	Mensal	Evitar o agravamento de problemas	Aplicação de uma ferramenta de análise	Sem custo
Identificar a ligação entre os setores	Diminuir o retrabalho entre setores	Gestora estratégica e direção	No hospital	De 01 de Janeiro de 2017 a 30 de Janeiro de 2017	Entender que setores são dependentes de outros e aproveitar dados de inserção	Identificando que informações são utilizadas pelos setores	Sem custo

Fonte: elaborado pelo autor.

Este quadro demonstrou como o instrumento pode ajudar essa subunidade a melhorar seus serviços internos para atender mais adequadamente a população assistida. Elencando os

responsáveis por executar a ação, baseado em seus cargos e funções na organização no sentido de aproveitar seus trabalhos e reduzir possíveis custos.

Com relação às datas de cada ação, foram escolhidas para que cada ação tenha um momento próprio de execução e para que o gestor possa acompanhar a aplicação de cada ação em busca ao objetivo traçado. Todas as ações serão feitas no próprio hospital, por esse dispor do espaço necessário e maior comodidade aos envolvidos, para que não se ausentem de seus serviços. Todos os objetivos levaram em conta os discursos dos entrevistados, o que não limita a possibilidade de existir outros objetivos em suas falas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este trabalho tinha como objetivo discutir a implantação do instrumento 5W2H como forma de controle do processo de gestão estratégica da produção numa subunidade, para que através dessa pesquisa outros hospitais, unidades de saúde ou outros segmentos possam conhecer e quem sabe aplicar em suas organizações.

A pesquisa buscou identificar a viabilidade da implantação do instrumento, no intuito de perceber a necessidade de um mecanismo de controle. Para a identificação da viabilidade, o roteiro de entrevista contou com quatro perguntas para captar se há uma carência de um instrumento que auxilie no controle da subunidade hospitalar.

Pode se perceber durante a análise que não há atualmente nenhum instrumento de controle em funcionamento, o que na visão dos entrevistados é algo necessário para organizar não só a subunidade, mas também o complexo como um todo. A implantação do instrumento possibilita a identificação e correção de problemas e oportunidades na empresa, o que se pode perceber na fala dos entrevistados. Devido à falta de controle, os setores sentem dificuldade em identificar falhas em seus processos, que causa uma perda no rendimento no trabalho executado no complexo. O benefício oferecido pelo instrumento possibilitaria à direção desse complexo gerenciar cada etapa de seus processos e sanar complicações de um modo mais embasado, fazendo o que é viável para alcançar o objetivo estipulado.

Para identificar quais contribuições à implantação faria na subunidade pesquisada, foram colocadas seis questões no sentido de justificar quais melhorias o plano de ação traria. Na análise se constatou um possível beneficiamento nas tomadas de decisão feitas pela gerência, que como o apoio da ferramenta terá fundamento para decidir suas futuras ações em benefício da população que precisa desse hospital.

Outro ponto vantajoso para o hospital seria a confiabilidade na informação, pois o plano de ação possibilitaria melhorar o processo de coleta e alimentação desses dados para que se possam reduzir falhas, bem como tornar a informação mais precisa. O instrumento possibilitaria entender o motivo de sua ação e lhe ajuda a corrigir ou melhorar através da resolução de seus objetivos, o que da ao pesquisado quais etapas deverão ser feitas a fim de reduzir ou maximizar o tipo de ação proposta.

Como já vimos, o quadro 20 traz algumas sugestões de como a 5W2H pode ser utilizada na subunidade no sentido de inserir e melhorar os processos já desenvolvidos pelo complexo, como isso a empresa tem estipulado em quanto tempo e os possíveis custos dessa ação. O uso da ferramenta possibilitaria um mapeamento dos processos para propor possíveis melhorias no sentido de aprimorar o método, reduzir possíveis custos, aprimorar o tempo, bem como aprimorar o serviço. Através da entrevista pode se perceber que setores essenciais da subunidade não tem algum tipo de controle, seja eletrônico ou manual de seus trabalhos, o que favorece a implantação do instrumento para organizar possíveis ideias e formular ações para aperfeiçoar o trabalho de cada setor.

Como já foi tratado, o hospital recebe uma verba fixa para seus gastos com medicamentos, serviços terceirizados, materiais médicos e administrativos, o que com a implantação do método de controle poderia aprimorar o gerenciamento de tais gastos a fim de reduzir e investir em outras áreas. Segundo os entrevistados, a segurança na informação seria o ponto crucial para melhorar os serviços administrativos que possibilita a direção uma melhor contextualização de suas ações.

Uma sugestão futura a pesquisa seria a sua aplicação ao complexo hospitalar como um todo, para que ao se interrogar outros setores surjam outros processos ao qual o instrumento possa ser aplicado no sentido de melhorar e beneficiar o hospital. Caso seja dada continuidade a pesquisa, o pesquisador deve obter mais dados através de entrevistas com outros responsáveis para favorecer o embasamento do trabalho e para que se possa extrair da ferramenta as informações corretas no sentido de sanar, reduzir ou melhorar os serviços oferecidos.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- ALVES FILHO, A. G. ; VANALLE, Rosangela Maria ; PEREIRA, G. G. . A estratégia de produção e a competitividade de um fabricante de máquinas-ferramentas. **Máquinas e Metais** , São Paulo, v. xxxii, n.383, p. 121-131, 1997.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BACHMANN, D. L. **Guia para a inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. 1. ed. Paraná: SEBRAE, 2010.
- CERRA, A. L.; BONADIO, P.V.G.. As relações entre Estratégia de Produção,TQM (Total Quality Management) e JIT (Just-In-Time): estudos de caso em uma empresa do setor automobilístico e em dois de seus fornecedores. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 7, n.3, p. 305-319, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** – Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GUIMARÃES, E. A. ; BRITO, G. P. ; SANTOS, A. A. M. . Gestão da qualidade: conceito, princípio, metodo e ferramentas. **Revista científica intermeio** , v. 1, p. 91-101, 2013.
- JUNIOR, X. S. de S. de S. **O Uso do Método Qualitativo na Análise da Influência dos Movimentos Sociais Urbanos na Produção do Espaço**. Universidade Federal de Campina Grande, 2010.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1985.
- LIMA, Silvia Aparecida Pereira; Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. **Revista Eletrônica de Administração** (Garça. Online) , v. 16, p. 11-16, 2009.
- LIMA, T. C. S. de ; MIOTO, Regina Célia Tamaso ; PRÁ, Keli Regina Dal . A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo. **Textos & Contextos** (Porto Alegre) , v. 7, p. 01-12, 2007.
- MANZINI, E. J.. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2004, Bauru. Anais. Bauru: USC, 2004. v. 1. p. 1-10.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MAXIMINIANO, Antonio C. M. **Introdução à Administração.** – 8. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRA, Rogério Campos. **As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade.** 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, G. T.; MAIA, J. L. ; MARTINS, R. A. . Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos. **Revista Sistemas & Gestão**, v. 1, p. 58-74, 2006.

PEREIRA, Sandra Leandro. **Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo.** Tese. Doutorado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2002a.

PEREIRA, Sandra Leandro. **Notas de Aula.** Disciplina Métodos Qualitativos de Pesquisa. Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, 2002b.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão estratégica da produção.** 34. ed. São Paulo: UNIMEP, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmica. – 2 ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-Book. ISBN 978-85-7717-158-3.

SANTOS, Neusa Maria dos. **Planejamento estratégico:** como foco em gestão hospitalar. Faculdade Herrero, Curitiba, 2010.

SILVA, E. C. B. . **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** 2010. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** - 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, José Manoel de Camargo; et. al. **Planejamento estratégico e operacional em saúde.** In: GONÇALVES, Ernesto Lima. Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J. e PARNELL, John, **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE 1 – Instrumento de Pesquisa – Roteiro de Entrevista

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
1.	Fale sobre esse complexo hospitalar no que se trata dos mecanismos de controle.
2.	Como são coletadas as informações administrativas nesse complexo?
3.	Como é feita a unificação dessas informações?
4.	Quais as dificuldades na unificação dessas informações?
5.	De que forma são tomadas as decisões?
6.	Quais os principais instrumentos de coleta de dados mais utilizados (Ex.: questionário)?
7.	As informações usadas para a tomada de decisão são de fácil compreensão?
8.	Como são identificados os problemas nesse complexo?
9.	Que critérios são utilizados para identificar o que será necessário para resolução de problemas reais?
10.	Os dados coletados pelos diversos setores são suficientes para uma tomada de decisão?
11.	De que forma a utilização de um instrumento de controle pode melhorar os serviços oferecidos?
12.	Quais áreas funcionais da administração (ex. recursos humanos, finanças) seriam beneficiadas com seu uso?
13.	A otimização de recursos através do uso desse novo instrumento poderia trazer benefícios em atividades específicas do hospital (ex. controle de material, compra de medicamentos, pagamento de mão de obra terceirizada)?
14.	A implantação desse instrumento traria modificações positivas para o desenvolvimento de seu trabalho?
15.	Que outras considerações você teria a fazer sobre a possibilidade de implementação desse instrumento de controle hospitalar nesse complexo?

**APÊNDICE 2 – Diário de Campo**

<b>DIARIO DE CAMPO</b>	
Data da observação:	
Local:	Horário:
Entrevistado:	
<b>O QUE FOI VISTO</b>	<b>COMO FOI PERCEBIDO</b>